5.3 CREACIÓN DE DEPARTAMENTOS Y DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES

Una vez que se han definido los objetivos y se han identificado las funciones, el trabajo a realizar se divide en unidades o bloques, de acuerdo con los criterios más apropiados para su ejecución.

- A los bloques de trabajo se les puede llamar departamentos, gerencias, unidades, sectores, divisiones, direcciones, áreas, etc. Estos nombres son arbitrarios y cada empresa puede utilizar los que desee.
- El departamento puede estar a cargo de una sola función de la empresa (por ejemplo, departamento de administración de recursos humanos). En otros casos concentra diversas funciones (por ejemplo, administración de recursos humanos y servicios generales).
- Aunque todas las compañías tengan casi siempre las mismas funciones, la cantidad de departamentos varía de una empresa a otra y depende del volumen de operaciones y del número de colaboradores Las funciones son tareas; los departamentos son unidades de trabajo.

El resultado de la división del trabajo es la especialización de las personas. En todas las empresas las labores están repartidas. Ya sea que se trate de un puesto dentro de una feria, una pizzería o un supermercado, se pueden observar empleados expertos en diferentes tareas, tales como prestar el servicio, atender a los clientes en las mesas, mantener la suficiente mercancía y cuidar la caja. En las grandes empresas, como las cadenas de pizzerías, los bancos o las compañías aéreas, hay muchas personas capacitadas para realizar esos y otros quehaceres; asimismo, se agrupan en grandes departamentos o direcciones.

5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Aun cuando las funciones sean las mismas en todas las empresas, la forma específica de dividir el trabajo varía de una empresa a otra. Es probable que cada departamento sea responsable de toda una función, un grupo de tareas, un tipo de cliente, un producto o un área geográfica. Éstos y otros **criterios de departamentalización** definen la **estructura organizacional de la empresa**. Al diseño de la estructura organizacional se le llama **organigrama**.

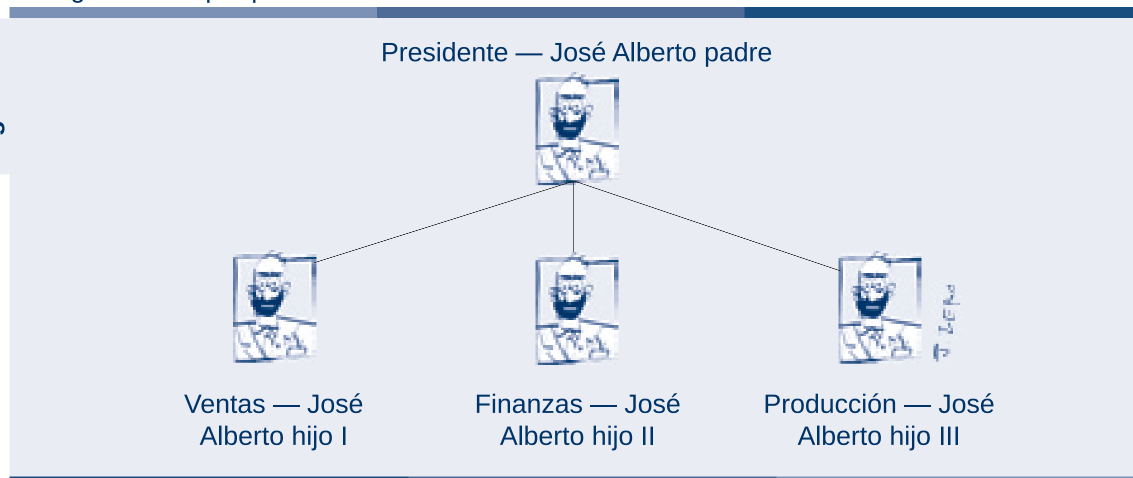
A continuación estudiaremos los principales criterios de departamentalización, que son: personas, funciones, productos, clientes y área geográfica. Una compañía puede utilizar más de uno de ellos, según sus necesidades.

5.4.1 ORGANIZACIÓN POR PERSONAS

La forma más sencilla de crear una estructura organizacional consiste en diseñar responsabilidades para las personas, de acuerdo con sus competencias (figura 5-2). La estructura organizacional se modifica cuando a una persona que ocupa un puesto gerencial la transfieren a otro departamento para realizar tareas diferentes. Una vez que ha ocurrido esto, las responsabilidades se redistribuyen con la finalidad de alcanzar el mejor ajuste con respecto a las competencias de las personas. Este criterio de organización es muy común en empresas pequeñas.

Figura 5-2

La organización por personas



5.4.2 ORGANIZACIÓN POR FUNCIONES

La departamentalización por funciones (o funcional) consiste en atribuir a cada departamento la responsabilidad de una función de la empresa: operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc. (figura 5-3). En una estructura organizacional dividida según este criterio, el administrador general dirige todo el conjunto y en el nivel inferior cada integrante del primer escalón jerárquico es responsable de una función específica.

El modelo funcional es en particular apropiado para las pequeñas empresas que apenas se han puesto en marcha o que trabajan con una sola línea de productos y servicios para los clientes.

En las compañías estructuradas por funciones, no siempre hay un departamento para cada función ni un gerente único para cada departamento. En las pequeñas empresas, es probable que los responsables de más alto rango tengan que cambiarse de una función a otra o acumular cargos, de acuerdo con las necesidades y competencias individuales. Es el caso del socio presidente de una pequeña empresa, el cual acumula los puestos de director de ventas y vendedor.

Una de las grandes ventajas de la organización funcional es la claridad de las responsabilidades; una desventaja importante es que las personas podrían prestar más atención a la función que a la empresa, lo cual es arriesgado, pues se puede perder el enfoque en la calidad general del producto y en la satisfacción del consumidor.

5.4.3 ORGANIZACIÓN POR PRODUCTOS

La departamentalización por productos es adecuada cuando la empresa genera más de un bien o servicio con diferencias significativas entre ellos. En esta estructura, las tareas y responsabilidades se dividen de acuerdo con el tipo de producto o servicio. Las concesionarias de vehículos utilizan este criterio para especializar las operaciones de ventas: vehículos nuevos en un departamento y automotores usados, consorcio y accesorios entre otros. Las tiendas de supermercados se organizan de esa forma: alimentos, productos de limpieza, panadería, carnicería, etcétera.

En este tipo de estructura, las personas se comprometen con la línea de productos de cada área. Las responsabilidades por las tareas son claras y los requerimientos de planeación, abastecimiento y distribución de cada producto o servicio se tratan de una manera muy especializada.

Sin embargo, como las decisiones son descentralizadas en esta estructura, existe un riesgo de duplicación de esfuerzos y pérdida de eficiencia.

Criterio funcional de organización



5.4.4 ORGANIZACIÓN POR CLIENTES

Si la empresa atiende a varios tipos de clientes, cada uno de ellos con diversas necesidades y características, la organización por clientes es la opción adecuada. Es una forma segura de especializar y personalizar la atención y garantizar la satisfacción de los compradores. Por ejemplo, los hospitales pueden organizar sus servicios en función de casos infantiles, adultos, psiquiátricos o de emergencia.

La organización por clientes puede utilizarse en cualquier nivel jerárquico y área funcional de la estructura, siempre que haya diferencias notables entre los clientes y que se justifique algún tratamiento especializado. El extremo de la organización por clientes es la existencia de un departamento para cada cliente o, por lo menos, para cada uno de los más importantes. Las agencias de publicidad y empresas prestadoras de servicios tercerizados (como seguros y limpieza) acostumbran adoptar esta solución. En tal caso, a cada cliente se le asigna una **cuenta** y la persona responsable de atenderla es el **gerente de cuenta**.

5.4.5 ORGANIZACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA

Si la empresa trabaja en regiones distintas (barrios, ciudades, estados, países), la departamentalización geográfica es la opción indicada. En este modelo de estructura, cada unidad de trabajo corresponde a un territorio o lugar del mapa. Puede utilizarse el criterio geográfico, también llamado territorial o regional, cuando en cada lugar de operaciones sea necesario poner a disposición cierto volumen de recursos o cierta autonomía.

En los niveles inferiores al del administrador de mayor jerarquía, es muy común aprovechar el criterio territorial para organizar las áreas de ventas y de prestación de servicios, sobre

todo cuando la empresa concentra sus actividades productivas y administrativas en un lugar (o matriz), pero tiene operaciones comerciales y de servicios en áreas dispersas.

Al igual que en la organización por clientes, la principal ventaja de la organización territorial es la capacidad de enfocarse en las necesidades de los consumidores y proporcionar servicios oportunos y especializados. La desventaja radica también en la duplicación de actividades, lo cual trae consigo la dispersión de los esfuerzos y la ineficiencia.

5.5 UNIDADES DE NEGOCIOS

A medida que la empresa crece, los negocios o áreas de actuación tienden a diversificarse, lo cual incrementa la necesidad de descentralizar las actividades y la autoridad. Si eso sucede, es conveniente pensar en el modelo de las **unidades de negocios**, o unidades estratégicas de negocios. Éstas se vuelven indispensables cuando la empresa crece y:

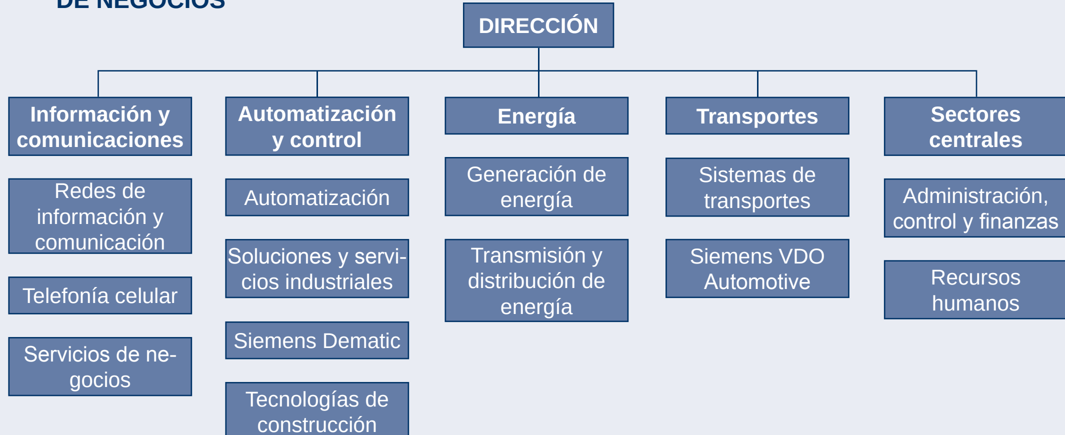
- Comienza a actuar en territorios diversos y distantes entre sí.
- Atiende a clientes muy distintos, cada uno de los cuales tiene necesidades muy propias.
- Trabaja con líneas de productos y servicios muy diferentes unos de otros.

Una unidad de negocios es un departamento responsable de un área geográfica, mercado o producto (o su negocio). Asimismo, tiene total autonomía sobre el negocio y comprende todas las funciones de procedimientos, marketing, finanzas, etc. No obstante, también las pequeñas y medianas empresas pueden utilizar esa idea. El principio consiste en dar autonomía a cada unidad de negocios para que cuide su mercado, el cual está representado por un producto, cliente o territorio.

La empresa estructurada en unidades de negocios tiene un grupo de servicios centralizados, llamados funciones o servicios corporativos (figura 5-4).

Estructuración en unidades de negocios

Figura 5-4



Fuente: www.siemens.com.br